

ALÉM DA LÍNGUA: A REINVENÇÃO DA TRADUÇÃO ACADÊMICA NA UFLA COMO AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO

Ana Julia Guimarães Berti
Erika Paula Castro Bager
Daniela Meirelles Andrade

RESUMO: Este estudo analisa a institucionalização da tradução acadêmica na Universidade Federal de Lavras (UFLA) sob a ótica da ação empreendedora no setor público. O objetivo é investigar como a instituição superou tensões burocráticas ligadas à internacionalização da pesquisa por meio da contratação de uma empresa especializada via inexigibilidade de licitação. Adotou-se uma abordagem qualitativa exploratória, baseada em análise documental do processo de contratação e entrevista com um gestor da Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG). Os resultados demonstram que a iniciativa configurou-se como uma ação coletiva intersetorial, fundamentada em rigor técnico, jurídico e pedagógico. A prática inovadora reduziu a rejeição de artigos por falhas linguísticas e impulsionou publicações de alto impacto. Conclui-se que o empreendedorismo público é viável para sanar gargalos estruturais, embora a ação demonstre vulnerabilidade a fatores externos, como oscilação cambial e inteligência artificial.

Palavras-chave: Empreendedorismo público. inexigibilidade de licitação. Internacionalização. Tradução acadêmica.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização da produção científica tem se consolidado como um dos pilares centrais das políticas de pós-graduação nas universidades públicas brasileiras, sendo um dos principais indicadores de excelência acadêmica no Brasil. A internacionalização é estimulada por agências de fomento como a CAPES, que vinculam o desempenho dos programas de pós-graduação à sua inserção internacional e à publicação em periódicos qualificados estrangeiros, majoritariamente em língua inglesa (Santos; Balbachevsky, 2019).

Essa diretriz pressupõe não apenas a inserção dos pesquisadores em redes internacionais, mas também a publicação de seus trabalhos em periódicos estrangeiros, preferencialmente de alto fator de impacto. Nesse contexto, o domínio da língua inglesa torna-se elemento central para a visibilidade e competitividade da produção científica nacional (Morosini; Clemente, 2010). No entanto, para que essa inserção seja efetiva, é necessário que os textos produzidos estejam não apenas em conformidade metodológica e teórica com os requisitos dos journals internacionais, mas também linguisticamente adequados, especialmente na língua inglesa.

Na Universidade Federal de Lavras (UFLA), essa exigência esbarrava em um obstáculo recorrente: a ausência de um serviço institucionalizado e qualificado de tradução acadêmica. Tradicionalmente, os pesquisadores contratavam serviços de tradução de forma autônoma, sem que houvesse um padrão de qualidade linguística, revisão técnica especializada ou

uniformidade na entrega. O resultado era uma combinação de custos elevados, atrasos em submissões e devoluções de artigos por inadequações formais. A situação era agravada pela inexistência de mecanismos institucionais que dessem suporte padronizado a essa etapa crucial do processo de internacionalização.

Esse cenário evidencia uma tensão institucional, marcada pela incompatibilidade entre as exigências de internacionalização e as condições organizacionais disponíveis para atendê-las. Essa tensão não se restringe a um problema operacional, mas revela um contexto propício à mobilização de soluções inovadoras no âmbito institucional. Assim, a dispersão de esforços e a baixa efetividade do modelo vigente indicavam não apenas a necessidade de correção, mas a possibilidade de construção de uma resposta estratégica, coletiva e alinhada à lógica da ação empreendedora no setor público.

Nesse contexto, torna-se relevante investigar como instituições públicas podem estruturar respostas inovadoras a desafios operacionais que impactam diretamente sua capacidade de geração de valor acadêmico e inserção internacional. A literatura sobre ação empreendedora no setor público ainda carece de estudos empíricos que evidenciem, de forma concreta, como essas iniciativas emergem, são articuladas e implementadas em contextos organizacionais específicos, especialmente no âmbito das universidades públicas.

Assim, este trabalho tem como objetivo apresentar e analisar a ação empreendedora desenvolvida pela UFLA na contratação da empresa American Journals como prestadora exclusiva de serviços de tradução técnica e acadêmica, por meio do dispositivo legal de inexigibilidade de licitação. Pretende-se discutir como essa ação configurou-se como uma iniciativa de ação empreendedora, orientada à resolução de um problema estrutural que comprometia a competitividade internacional da produção científica da instituição, e demonstrar, ainda, como conciliou aspectos legais e técnicos com processos coletivos de escuta, articulação institucional e inovação.

O artigo estrutura-se em quatro partes: a fundamentação teórica sobre ação empreendedora no setor público; a descrição metodológica da pesquisa; a apresentação e discussão dos resultados documentais e empíricos; e, por fim, as considerações finais, com ênfase nos impactos e limitações da iniciativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ação empreendedora no setor público não deve ser reduzida à figura do empreendedor individual, mas compreendida como um movimento coletivo, deliberado e situado, que busca inovar nas práticas institucionais em resposta a tensões ou oportunidades identificadas (Lacerda; Andrade, 2021). Trata-se, portanto, de um processo que emerge da interação entre atores, contextos e demandas institucionais, assumindo caráter relacional e dinâmico. Essa perspectiva se alinha à noção de inovação institucional como processo intencional de ruptura com rotinas organizacionais pouco eficazes, visando maior efetividade na entrega de valor público (Silva et.al. 2016).

Moore (1995), ao desenvolver o conceito de public value, propõe que o gestor público não seja apenas um executor de políticas, mas um estrategista responsável por articular recursos, legitimar decisões e inovar na prestação de serviços à sociedade. Nessa abordagem, a ação empreendedora está diretamente associada à capacidade de gerar valor público por meio de soluções inovadoras e socialmente legitimadas. Nesse mesmo sentido, Osborne e Gaebler (1994) introduzem a ideia de um “governo empreendedor”, que, inspirado em práticas do setor

privado, busca responder aos desafios sociais com criatividade, eficiência e descentralização, reforçando a centralidade da inovação como elemento estruturante da ação no setor público.

A orientação de vida e tensões institucionais são gatilhos para o agir inovador (Nascimento, 2018). A orientação de vida é entendida como o conjunto de experiências, valores e disposições subjetivas que mobilizam os atores para intervir. Já as tensões institucionais dizem respeito às disfunções percebidas nas rotinas e estruturas organizacionais, que desencadeiam a necessidade de transformação, ao evidenciar desalinhamentos entre demandas e capacidades institucionais.

Spedale e Watson (2014) acrescentam a ideia de que a ação empreendedora emerge no cruzamento entre lógicas institucionais predominantes e a biografia dos atores sociais, indicando que o comportamento inovador não é apenas uma resposta estrutural, mas também resultado de trajetórias individuais e interpretações subjetivas da realidade organizacional. Nesse sentido, a ação empreendedora pode ser compreendida como um processo que articula dimensões estruturais e subjetivas na construção de práticas inovadoras.

No contexto das universidades públicas, Marques (2016) observa que muitas iniciativas inovadoras partem da articulação de servidores técnico-administrativos e gestores acadêmicos que, diante de desafios institucionais, mobilizam redes internas e externas para promover mudanças (Marques, 2016; Gomes; Lima; Andrade, 2013). Esse cenário reforça a importância da ação coletiva como elemento essencial à inovação pública, evidenciando que tais iniciativas emergem não apenas de indivíduos isolados, mas de dinâmicas colaborativas orientadas à transformação institucional.

No contexto das universidades públicas, a internacionalização da produção científica configura-se como uma das agendas centrais da contemporaneidade, especialmente no âmbito da pós-graduação. Trata-se de um processo que envolve desde a participação em redes globais de pesquisa até a publicação em periódicos internacionais, frequentemente exigindo o domínio da língua inglesa como condição para inserção e reconhecimento no campo científico global (Santos; Balbachevsky, 2019).

No entanto, esse processo é marcado por assimetrias. Autores como Alcadipani et al. (2012) questionam a hegemonia da língua inglesa na produção científica e os critérios impostos pelos sistemas de avaliação internacionais, apontando os dilemas enfrentados por pesquisadores de países periféricos que precisam traduzir não apenas sua linguagem, mas suas referências epistemológicas.

Essas assimetrias contribuem para a emergência de tensões institucionais, na medida em que ampliam as exigências sobre os pesquisadores sem que, necessariamente, as instituições disponham de estruturas adequadas para apoiá-los. Nesse sentido, o processo de internacionalização pode ser compreendido como um dos contextos que tensionam as organizações públicas e demandam respostas inovadoras, abrindo espaço para a ação empreendedora no setor público.

Tardy (2004) argumenta que a escrita científica em inglês não é apenas uma competência linguística, mas um processo social e institucional complexo, que envolve padrões de formatação, vocabulário técnico e estratégias retóricas próprias de cada campo disciplinar. A ausência de suporte institucional para a tradução técnica, nesse sentido, constitui um entrave à internacionalização efetiva da produção acadêmica, ao evidenciar limitações estruturais das organizações na resposta a essas exigências.

Dias Sobrinho (2005) acrescenta que a internacionalização deve ser compreendida como parte da construção pública do conhecimento, o que requer políticas institucionais consistentes e sustentáveis. Isso implica, entre outros aspectos, o desenvolvimento de serviços

de apoio à tradução e revisão científica como parte da infraestrutura estratégica da universidade.

Nesse sentido, a construção de uma política institucional voltada à tradução acadêmica qualificada pode ser compreendida não apenas como resposta a um desafio operacional, mas como uma prática empreendedora que contribui diretamente para a promoção do valor público no ensino superior.

A análise do caso foi conduzida a partir das categorias propostas por Lacerda e Andrade (2021) para compreender a ação empreendedora no setor público. Essas categorias estruturam a ação empreendedora como um processo analítico composto por diferentes dimensões inter-relacionadas, permitindo compreender sua emergência, desenvolvimento e resultados em contextos organizacionais específicos

As categorias incluem: ação individual ou coletiva, compreendida como o impulso inicial que pode partir de sujeitos isolados ou de articulações coletivas; orientação de vida, entendida como o conjunto de experiências e valores que motivam o agir dos atores sociais (Nascimento, 2018); oportunidade ou situação de tensão, que diz respeito à identificação de disfunções ou lacunas institucionais que demandam intervenção (Spedale; Watson, 2014); contexto organizacional e contexto externo, que moldam ou limitam as possibilidades de ação (Welter, 2011); prática inovadora, como a introdução de novos arranjos, processos ou soluções em resposta ao problema; interação social, envolvendo o diálogo e a articulação entre os diferentes atores; e, por fim, os resultados sociais, que representam os benefícios qualitativos e quantitativos gerados pela iniciativa.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de cunho exploratório, articulando pesquisa bibliográfica, documental e empírica, com o objetivo de compreender como a ação empreendedora de institucionalização da tradução acadêmica foi concebida, implementada e percebida no contexto da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

A pesquisa bibliográfica concentrou-se no levantamento e análise de referenciais teóricos fundamentais sobre ação empreendedora no setor público, inovação na gestão universitária e políticas institucionais de internacionalização.

A análise documental foi realizada por meio da leitura crítica de um conjunto de documentos institucionais diversificados associados ao Contrato Administrativo de Prestação de Serviços com Inexigibilidade de Licitação nº 036/2018, firmado entre a UFLA e a empresa American Journal Experts, L.L.C. (Research Square L.L.C.). Foram examinados: (i) pareceres técnicos da Diretoria Geral de Multimeios (DGM); (ii) pareceres jurídicos da Procuradoria da UFLA; (iii) justificativas pedagógicas emitidas por gestores da pós-graduação; e (iv) comparações de portfólios e amostras de tradução apresentadas pela contratada. Essa variedade de fontes evidencia a natureza multidisciplinar e multissetorial do processo analisado.

Foram examinados documentos assinados por diferentes setores da universidade, evidenciando a natureza multidisciplinar e multissetorial da política de tradução acadêmica instituída. Para conferir maior transparência ao processo de análise, o Quadro 1 sintetiza o corpus documental investigado, indicando os setores responsáveis, o objetivo de cada documento e como esses dados foram incorporados à discussão dos resultados. Essa variedade de fontes documentais evidencia a natureza multidisciplinar e multissetorial da política de tradução acadêmica instituída.

Quadro 1 - Síntese dos documentos institucionais analisados

Tipo de Documento	Setor Responsável	Objetivo / Conteúdo Principal	Inclusão na Análise dos Resultados
Pareceres técnicos	Diretoria Geral de Multimeios (DGM)	Avaliar os requisitos de qualidade linguística e a adequação ao rigor dos periódicos internacionais.	Utilizados para demonstrar a necessidade institucional de uma expertise técnica específica que superasse traduções comuns.
Notas e pareceres jurídicos	Procuradoria Institucional	Avaliar a legalidade e justificar a contratação direta por inexigibilidade de licitação.	Base para a discussão sobre como a burocracia estatal foi superada de forma legal, caracterizando a ação empreendedora no setor público.
Justificativas pedagógicas	Docentes e gestores da Pós-Graduação	Detalhar os critérios acadêmicos exigidos para a escolha da empresa prestadora do serviço.	Evidenciam o "gargalo" da internacionalização e justificam a demanda sob a ótica de quem produz a ciência na universidade.
Portfólios e amostras de tradução	Empresa contratada (análise da UFLA)	Demonstrar o histórico de revisões efetivas e aprovações em journals de alto impacto.	Comprovam a singularidade do serviço escolhido frente ao mercado, fundamentando a escolha técnica e administrativa.
Pareceres técnicos	Diretoria Geral de Multimeios (DGM)	Avaliar os requisitos de qualidade linguística e a adequação ao rigor dos periódicos internacionais.	Utilizados para demonstrar a necessidade institucional de uma expertise técnica específica que superasse traduções comuns.
Notas e pareceres jurídicos	Procuradoria Institucional	Avaliar a legalidade e justificar a contratação direta por inexigibilidade de licitação.	Base para a discussão sobre como a burocracia estatal foi superada de forma legal, caracterizando a ação empreendedora no setor público.
Justificativas pedagógicas	Docentes e gestores da Pós-Graduação	Detalhar os critérios acadêmicos exigidos para a escolha da empresa prestadora do serviço.	Evidenciam o "gargalo" da internacionalização e justificam a demanda sob a ótica de quem produz a ciência na universidade.
Portfólios e amostras de tradução	Empresa contratada (análise da UFLA)	Demonstrar o histórico de revisões efetivas e aprovações em journals de alto impacto.	Comprovam a singularidade do serviço escolhido frente ao mercado, fundamentando a escolha técnica e administrativa.

Fonte: elaborado pelas autoras

Além disso, a pesquisa incorporou uma etapa empírica, por meio da realização de entrevista semiestruturada com um ator institucional diretamente envolvido na concepção, articulação e execução da iniciativa. Foi entrevistado um dos gestores da Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG).

A entrevista foi gravada mediante consentimento, transcritas integralmente e analisadas com base na análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica permitiu identificar categorias emergentes a partir do discurso do entrevistado, as quais foram comparadas com as categorias teóricas já adotadas na análise documental (ação coletiva, orientação de vida, tensão institucional, prática inovadora, entre outras). A triangulação entre documentos institucionais, literatura especializada e narrativas do entrevistado permitiu uma compreensão mais abrangente e aprofundada do caso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise documental permitiu identificar elementos estruturantes do processo de contratação, evidenciando a articulação entre critérios técnicos, jurídicos e pedagógicos que

fundamentaram a decisão institucional. Esses achados foram posteriormente aprofundados e complementados pelos dados empíricos obtidos na entrevista.

A análise do processo nº 036/2018 revelou como a articulação institucional se materializou na prática para a reinvenção da tradução acadêmica na UFLA. Os pareceres técnicos elaborados pela Diretoria Geral de Multimeios (DGM) atestaram que a empresa atendia aos requisitos de qualidade linguística e adequação ao padrão de periódicos internacionais. Esse rigor técnico foi complementado pelas justificativas pedagógicas da Pós-Graduação, que detalharam os critérios acadêmicos necessários para a escolha da empresa, enquanto a comparação de portfólios e amostras de tradução comprovou o histórico de publicações da contratada em journals de alto impacto. Finalmente, as notas e pareceres jurídicos da Procuradoria Institucional fundamentaram a contratação direta por inexigibilidade, demonstrando que nenhuma outra empresa reunia simultaneamente a expertise e a padronização metodológica exigidas. Estes documentos comprovam que a decisão não foi apenas administrativa, mas uma ação estratégica orientada para a resolução de um gargalo que comprometia a competitividade internacional da produção científica da instituição.

O caso da UFLA e a reinvenção da Tradução Acadêmica, demonstra que a decisão de contratar a American Journals por inexigibilidade de licitação foi precedida de um levantamento criterioso das alternativas disponíveis no mercado. Identificou-se que nenhuma outra empresa reunia simultaneamente expertise acadêmica, padronização metodológica e histórico de publicação em periódicos de alto impacto como aquela, reforçando que para a construção do processo de inexigibilidade envolveu-se uma série de justificativas.

A partir da análise documental, verificou-se que a decisão de contratar a American Journals por inexigibilidade de licitação foi precedida de um levantamento criterioso das alternativas disponíveis no mercado. Os resultados dessa iniciativa observada foram significativos, em primeiro lugar, houve uma redução considerável nas recusas de artigos por problemas de tradução ou formatação linguística. Em segundo, os pesquisadores passaram a contar com um serviço confiável, previsível e alinhado às normas internacionais de publicação, o que favoreceu o aumento da taxa de aceitação em journals de alto impacto. Além disso, o processo trouxe ganhos institucionais: unificou a política de tradução acadêmica, fortaleceu o papel estratégico da Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG) e estabeleceu novos padrões de qualidade para os serviços de apoio à pesquisa.

A análise da entrevista realizada com o gestor responsável pela iniciativa de institucionalização da tradução acadêmica na UFLA permitiu aprofundar a compreensão do caso à luz do referencial teórico sobre ação empreendedora no setor público. A partir da técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), emergiram categorias que dialogam diretamente com os elementos já identificados na análise documental, conforme o quadro 2.

Os dados empíricos obtidos por meio da entrevista reforçam essa interpretação e aprofundam o entendimento sobre os significados, motivações e impactos percebidos pelos atores envolvidos. A mobilização partiu de uma ação coletiva articulada entre três instâncias fundamentais da universidade: a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG), que identificou o gargalo da internacionalização e liderou a iniciativa; a Diretoria Geral de Multimeios (DGM), responsável pela curadoria técnica e garantia da qualidade linguística; e a Procuradoria Institucional, que viabilizou a segurança jurídica para o modelo de contratação por inexigibilidade. Essa colaboração foi impulsionada por uma orientação de vida dos gestores envolvidos, pautada na busca pela excelência acadêmica e na superação de barreiras burocráticas que limitavam a inserção internacional da produção científica da UFLA.

Posto isso, a iniciativa respondeu a uma situação de tensão institucional, caracterizada pela precariedade na tradução de artigos científicos, que comprometia a internacionalização. O

contexto organizacional de pressão por produtividade científica e o contexto externo, amparado na nova legislação de licitações, permitiram a emergência de uma prática inovadora. O processo foi permeado por intensa interação social, favorecendo o alinhamento entre as instâncias decisórias. Por fim, os resultados sociais foram observados tanto na melhoria da qualidade das publicações quanto no fortalecimento institucional da universidade.

Em primeiro lugar, a tensão institucional foi claramente evidenciada na fala do entrevistado. A baixa qualidade das traduções contratadas por meio de licitação tradicional, os erros linguísticos recorrentes e a ausência de padronização eram fontes de frustração contínua para os pesquisadores. Essa disfunção institucional, típica das tensões que, segundo Nascimento (2018), impulsionam o agir inovador, revelava a necessidade de transformação nos processos de apoio à internacionalização. A categoria emergiu a partir das seguintes falas:

“O que eu mais recebia aqui era crítica... o inglês muito literal, erro de preposição...”
(Gestor entrevistado)

“Uma das empresas contratava uma pessoa da área médica para traduzir tudo... até artigo das ciências sociais.”
(Gestor entrevistado)

As narrativas refletem reclamações recorrentes sobre a baixa qualidade das traduções contratadas anteriormente pelo modelo tradicional de licitação (critério de menor preço). Além dos relatos, essa deficiência técnica foi fundamentada nos pareceres elaborados pela Diretoria Geral de Multimeios (DGM), que registraram formalmente a ocorrência de erros de inglês literal, falta de padronização acadêmica e, sobretudo, a ausência de revisores que fossem especialistas nas áreas específicas de conhecimento dos pesquisadores da UFLA, o que gerava frequentes rejeições nos periódicos internacionais. Essa tensão foi o gatilho para a ação empreendedora, evidenciando falhas estruturais que comprometiam a internacionalização.

A resposta a essa tensão se deu por meio de uma ação coletiva, articulada entre diferentes setores institucionais. A atuação conjunta da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, setores jurídicos e administrativos, docentes e técnicos reflete o entendimento de Lacerda e Andrade (2021) de que a ação empreendedora no setor público é, muitas vezes, resultado de mobilizações intersetoriais e coletivas. O processo de escuta, as consultas a outras instituições e a construção de uma proposta contratual específica demonstram um movimento intencional de inovação institucional. A categoria emergiu das seguintes falas:

“Conversamos com diversos professores... todo mundo apontava a mesma empresa.”
(Gestor entrevistado)

“Nós nos tornamos um dos maiores clientes deles.”
(Gestor entrevistado)

A adoção do instrumento da inexigibilidade de licitação representa uma prática inovadora no contexto da administração pública universitária. Diferente do modelo tradicional baseado na concorrência entre fornecedores genéricos, a decisão de contratar diretamente a American Journal Experts (AJE) fundamentou-se na inviabilidade técnica de competição e na busca por um serviço altamente qualificado. Essa decisão ilustra o uso estratégico de instrumentos legais disponíveis, alinhando-se à proposta de Silva et al. (2016) sobre inovação procedimental na gestão pública. A categoria emergiu a partir das seguintes falas:

“Fizemos um contrato por inexigibilidade com uma proposta específica para o Brasil.”
(Gestor entrevistado)

“A gente estudou, conversou com a UFPB, fizemos contato com outras universidades para replicar.”
(Gestor entrevistado)

As falas evidenciam a adoção de inexigibilidade de licitação para contratar uma empresa internacional especializada e com reconhecimento técnico. Essa iniciativa representa, então, o rompimento com modelos tradicionais e burocráticos, substituídos por soluções jurídicas criativas e eficazes.

Os impactos da ação foram amplamente reconhecidos. Entre os resultados sociais mencionados estão a melhora da qualidade das traduções, o aumento da taxa de aceitação de artigos em periódicos internacionais e a institucionalização de um serviço até então inexistente. Esses efeitos, além de operacionais, também são simbólicos, pois contribuíram para fortalecer a imagem da UFLA como instituição comprometida com a excelência científica. Essa constatação confirma o argumento de Xavier Filho et al. (2014) de que o empreendedorismo público pode gerar transformações estruturais e simbólicas quando bem alinhado às demandas da comunidade. A categoria emergiu a partir das seguintes falas:

“Tinha fila na rua no dia da inscrição para o serviço de tradução.”
(Gestor entrevistado)

“Os programas de pós-graduação destinaram todos os recursos para esse serviço.”
(Gestor entrevistado)

Na entrevista, as falas refletem a melhora da qualidade das publicações, ampliação da visibilidade da universidade e criação de uma política institucional estruturada. Desse modo, o impacto ultrapassou o nível operacional e atingiu o plano estratégico da universidade, com alta adesão da comunidade científica.

Por fim, destaca-se o papel da orientação de vida dos atores envolvidos. Os relatos indicam um forte comprometimento pessoal com a qualidade da pesquisa, com o serviço público e com a resolução de entraves institucionais. Conforme defendem Spedale e Watson (2014), a trajetória e os valores dos sujeitos influenciam diretamente sua disposição para intervir de forma empreendedora em contextos institucionais marcados por rotinas rígidas. A categoria emergiu das seguintes falas:

“Fui à Paraíba por outro motivo, mas aproveitei para discutir a importação de serviços.”
(Gestor entrevistado)

“Negociar tudo em outra língua foi desafiador... mas necessário.”
(Gestor entrevistado)

As falas da entrevista demonstram os atores envolvidos com forte compromisso com a excelência acadêmica e interesse institucional. E analisando em especial o gestor entrevistado, infere-se que a trajetória dos servidores reforça o papel da subjetividade e da biografia nos processos de inovação pública.

Contudo, a entrevista também evidenciou as limitações da experiência. A alta volatilidade cambial, a venda da empresa contratada e a popularização de ferramentas de inteligência artificial apresentaram desafios à continuidade da política. Esses fatores revelam a vulnerabilidade de ações inovadoras a contextos externos imprevisíveis, como já alertava Welter (2011) ao tratar dos riscos inerentes ao ambiente de inovação pública.

“A American Journal foi vendida, nivelou o preço e encareceu.”
(Gestor entrevistado)

“Alguns professores começaram a usar IA para revisão...”
(Gestor entrevistado)

No final da entrevista, foi demonstrado que o contrato foi encerrado por fatores externos como pandemia, alta do dólar, venda da empresa e surgimento de novas tecnologias (IA). Entretanto, reforça-se que a ação empreendedora foi eficaz enquanto durou, mas não foi imune a transformações tecnológicas e orçamentárias.

Dessa forma, a integração entre análise documental e empírica permite afirmar que a experiência da UFLA configura uma ação empreendedora pública no sentido pleno: situada, coletiva, estratégica e geradora de mudanças concretas e duradouras.

O caso foi analisado pela abordagem da ação empreendedora a partir do esquema teórico adaptado do modelo de Lacerda e Andrade (2021):

Quadro 2. Síntese teórica da análise do caso

Categoria teórica	Discussão prática	Referências
Ação individual ou coletiva	A ação partiu de uma mobilização coletiva envolvendo a PRPG, docentes e setores jurídicos e administrativos da UFLA. Foi resultado de articulação entre diferentes níveis hierárquicos e setores.	Borges (2018); Paiva Júnior (2004); Sousa (2010); Sousa et al. (2010)
Orientação de vida	Os servidores demonstraram compromisso com a excelência acadêmica, valores públicos e experiência prévia com traduções mal executadas, o que fortaleceu sua disposição para agir.	Nascimento (2018); Spedale; Watson (2014); Watson (2013)
Oportunidade ou situação de tensão	A tensão institucional era a precariedade nas traduções, que comprometia a internacionalização. A oportunidade foi percebida ao identificar uma empresa capaz de atender com excelência as exigências institucionais.	Nascimento (2018); Sarason et al. (2006); Spedale; Watson (2014); Werlang et al. (2017)
Contexto organizacional	A pressão institucional por publicação internacional e a inexistência de um serviço padronizado evidenciaram a necessidade de mudança.	Spedale; Watson (2014); Thornton; Ocasio (1999)
Contexto externo à organização	A contratação foi legitimada pela Lei 14.133/2021, que prevê inexigibilidade de licitação em casos de inviabilidade de competição técnica.	Burke et al. (2009); Rossetto (1999); Welter (2011)
Prática inovadora	Criação de um processo jurídico-administrativo estruturado para formalizar a contratação direta de uma empresa altamente especializada, rompendo com o modelo anterior.	Gomes et al. (2013); Nascimento (2018); Paiva Júnior (2004); Silva et al. (2016); Sousa et al. (2010)

Fonte: elaborado pelas autoras

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da UFLA mostra que ações empreendedoras são plenamente viáveis dentro das universidades federais, desde que orientado por escuta ativa, articulação institucional e uso estratégico dos instrumentos legais disponíveis. A contratação da American Journals representa uma solução inovadora para um problema estrutural que afetava diretamente a competitividade internacional da produção científica da instituição.

O caso trata-se de uma ação coletiva, contextualizada, voltada ao interesse público e capaz de gerar benefícios concretos. O uso da inexigibilidade de licitação, longe de representar uma exceção burocrática, foi um exemplo de como a gestão pública pode ser eficiente, ética e estratégica. A experiência também mostra que pequenas mudanças administrativas, quando bem fundamentadas e legitimadas, podem ter efeitos transformadores no ecossistema universitário.

Este estudo contribui para a literatura sobre empreendedorismo público ao oferecer um exemplo concreto de ação empreendedora no contexto universitário, articulando teoria e prática. A ação analisada não apenas solucionou um problema técnico-administrativo, mas também promoveu uma mudança de cultura organizacional, ao valorizar o planejamento, a qualidade e a cooperação institucional.

Além disso, serve como referência para outras instituições públicas de ensino superior que enfrentam desafios semelhantes na sua política de internacionalização. No entanto, apresenta limitações, como a possível dependência de um único fornecedor e a necessidade de manutenção orçamentária. Esses aspectos indicam que, embora inovadora, a ação requer monitoramento contínuo e aprimoramentos futuros.

A experiência da UFLA evidencia que o empreendedorismo público, quando pautado por escuta ativa, inovação e comprometimento institucional, pode resultar em soluções sustentáveis e replicáveis para gargalos estruturais da universidade pública brasileira.

Apesar das contribuições evidenciadas, este estudo apresenta limitações que devem ser ponderadas. Do ponto de vista metodológico, a análise concentra-se em um único estudo de caso e na percepção de um gestor específico, o que restringe a generalização dos achados para outros contextos institucionais. Do ponto de vista prático da iniciativa, a ação empreendedora demonstrou vulnerabilidade a fatores externos imprevisíveis, como a alta volatilidade cambial, as restrições impostas pela pandemia, a venda da empresa contratada e, mais recentemente, a popularização de ferramentas de inteligência artificial (IA) voltadas para a tradução e revisão de textos acadêmicos, que alteram a dinâmica desse mercado.

Diante dessas limitações e das rápidas transformações no cenário da pesquisa, abrem-se diversas perspectivas para novos estudos a partir deste artigo. Recomenda-se a realização de pesquisas comparativas que investiguem os arranjos institucionais adotados por outras universidades públicas brasileiras para superar o gargalo da tradução acadêmica. Além disso, futuros trabalhos podem analisar os impactos específicos da inteligência artificial na reconfiguração das políticas de internacionalização nas instituições de ensino superior, bem como desenvolver estudos longitudinais para mensurar, a longo prazo, a correlação exata entre o investimento institucional em traduções especializadas e as taxas de aprovação em periódicos de alto impacto.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael et al. Southern voices in management and organization knowledge. **Organization**, v. 19, n. 2, p. 131-143, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, C. Empreendedorismo público e inovação na gestão universitária. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 4, p. 775–792, 2018.

BURKE, L.; MARTIN, K.; COOPER, C. Corporate social responsibility, entrepreneurship, and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 15, n. 6, p. 527–538, 2009.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da educação superior: democracia e construção pública do conhecimento. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 25, p. 113–128, 2005.

GOMES, A.; LIMA, L.; ANDRADE, R. Inovação no setor público e transformação organizacional: uma análise de casos em universidades públicas brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 464–483, 2013.

GOMES, A.; LACERDA, G.; ANDRADE, R. Empreendedorismo público e práticas inovadoras em universidades federais brasileiras: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 98–117, 2018.

LACERDA, G.; ANDRADE, D. Ação empreendedora no setor público: uma análise do pós-compra em uma universidade federal. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 2, p. 339–358, 2021.

MARQUES, M. Redes de cooperação e inovação em universidades públicas: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 15, n. 2, p. 315–340, 2016.

MOORE, Mark H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MOROSINI, M.; CLEMENTE, A. Internacionalização da educação superior no Brasil: características, desafios e tendências. **Avaliação**, v. 15, n. 3, p. 723–746, 2010.

NASCIMENTO, P. **A ação empreendedora na gestão pública escolar**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/31497>.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAIVA JÚNIOR, J. Empreendedorismo no setor público: inovação e gestão de mudanças em organizações públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 403–419, 2004.

ROSSETTO, C. Inovação e mudança organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 4, p. 47–61, 1999.

SANTOS, W.; BALBACHEVSKY, E. Políticas de internacionalização da pós-graduação no Brasil: tendências e implicações. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 16, n. 35, p. 1–22, 2019.

SARASON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 3, p. 286–305, 2006.

SILVA, M.; SOUZA, E.; GOMES, M. Práticas inovadoras no setor público: uma análise à luz do empreendedorismo institucional. **Revista Gestão Pública**, v. 4, n. 2, p. 89–108, 2016.

SOUSA, A. Empreendedorismo público e novas formas de gestão no setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 5, p. 1057–1076, 2010.

SOUSA, A.; SILVA, R.; RIBEIRO, M. Gestão empreendedora e inovação nas universidades públicas: experiências e aprendizados. **Revista Gestão Universitária**, v. 9, n. 1, p. 29–47, 2010.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 759–776, 2014.

TARDY, Christine M. The role of English in scientific communication: lingua franca or Tyrannosaurus rex? **Journal of English for Academic Purposes**, v. 3, n. 3, p. 247–269, 2004.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801–843, 1999.

WATSON, T. J. Entrepreneurial action, identity work and the use of multiple discursive resources: The case of a rapidly changing family business. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 3, p. 251–271, 2013.

WELTER, F. Contextualizing entrepreneurship: Conceptual challenges and ways forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 165–184, 2011.

WERLANG, M. A. D.; CAMARGO, M. E.; RAUPP, F. M. Ação empreendedora no setor público: estudo de caso da FINEP e da EMBRAPPII. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1–21, 2017.

XAVIER FILHO, L. M.; OLIVEIRA, E. A.; MORAES, R. O. Inovação no setor público e competências gerenciais: uma análise em organizações federais de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 231–252, 2014.